

องค์ประกอบของการพัฒนาองค์การบริการส่วนตำบลให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในเขตพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์

Factors for Developing Sub-district Administrative Organizations as Learning Organizations in the Region of Muang District, Nakorn Sawan Province

ดร.ณรงค์ สัจพันธ์¹

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ และ (2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญของการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบสอบถามบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล 17 แห่ง ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกเป็น 4 กลุ่มคือ (1) กลุ่มนายกหรือรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล (2) กลุ่มปลัดหรือรองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (3) กลุ่มผู้อำนวยการส่วนองค์การบริหารส่วนตำบล และ (4) กลุ่มพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งสิ้น 397 คน สถิติที่ใช้ได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยการหมุนแกนอโรคอนอลแบบวารีแมกซ์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) สภาพการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ มีการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.37 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้ พลวัตการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนองค์การ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น 3.52 และ 3.46 ส่วนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเอื้ออำนาจต่อบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.33, 3.30, และ 3.23 ตามลำดับ และ 2) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญของการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า สามารถสกัดองค์ประกอบได้เป็น 5 องค์ประกอบสำคัญ ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ ร้อยละ 64.70 คือ (1) การเอื้ออำนาจต่อบุคลากร มี 5 ประเด็นสำคัญจากทั้งหมด 5 ประเด็น (2) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ มี 4 ประเด็นสำคัญจากทั้งหมด 5 ประเด็น (3) การตระหนักถึงการเรียนรู้ มี 3 ประเด็นสำคัญจากทั้งหมด 5 ประเด็น (4) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี มี 3 ประเด็นสำคัญจากทั้งหมด 5 ประเด็น และ (5) การจัดการความรู้ มี 4 ประเด็นสำคัญจากทั้งหมด 5 ประเด็น

คำสำคัญ: องค์ประกอบการพัฒนา องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การแห่งการเรียนรู้ จังหวัดนครสวรรค์

ABSTRACT

The purpose of this research was twofold: First, to examine the managerial situation of Sub-district Administrative Organization (SAO) in the region of Nakorn Sawan Province; and Second, to analyze crucial factors for developing the SAO as a Learning Organization. Data in this study received from 397 personnel questionnaires of 17 SAO in Mueng District of Nakorn Sawan Province, divided into 4 groups: (1) President or deputy of SAO, (2) Lieutenant or Deputy Lieutenant, (3) Director of Department, and (4) Officers. The

¹ อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา

following statistics were employed: frequency, percentage, mean, standard deviation, and factor analysis with Varimax orthogonal rotation. Research results were as follows: 1) Managerial situations of the SAO in the region of Nakorn Sawan Province, it revealed that a whole of SAO was developed as a learning organization at the moderate level (Mean = 3.37). It was also found that these following aspects were at high level, namely Learning Dynamic and Organizational Adjustment, the means as 3.52, and 3.46 respectively. Also, 2 aspects were at moderate level, namely Technological Application, Knowledge Management, and Given Power to Person, the means as 3.33, 3.30, and 3.23 respectively; and 2) As a result of factor analysis for developing the SAO as learning organization, it was found that five components were identified as crucial factors, could explain the variance of the SAO at 64.70 percent. These components were selected as crucial aspects: (1) Power Empowerment – 5 from all 5 aspects, (2) Changing organization structure with current situation – 4 from all 5 aspects, (3) Learning awareness -3 from all 5 aspects, (4) Ability in technology usage – 3 from all 5 aspect, and (5) Knowledge management – 4 from all 5 aspects.

Keywords: Developmental Components, Sub-district Administrative Organization, Learning Organization, Nakorn Sawan Province

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยได้มีการปฏิรูประบบราชการในระดับต่างๆ โดยคำนึงถึงหลักการประหยัด หลักประสิทธิภาพ หลักความรับผิดชอบต่อหลักความโปร่งใสและหลักการมีส่วนร่วมตามระบอบประชาธิปไตย ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรครั้งใหญ่ในปี 2537 โดยการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น ตามบัญญัติพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการปกครองส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 โดยได้มีการกำหนดให้มีการกระจายอำนาจการปกครองสู่ท้องถิ่นในระดับพื้นฐาน คือระดับตำบล และให้ประชาชนในระดับตำบลมีอิสระในการกำหนดนโยบาย ตลอดจนบริหารทรัพยากรและสภาพแวดล้อมของท้องถิ่นได้เอง รัฐบาลมีหน้าที่กำกับเท่าที่จำเป็นเท่านั้น เพื่อให้ท้องถิ่นสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงตามความต้องการของคนในท้องถิ่น โดยได้ยกฐานะขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีสภาพเป็นนิติบุคคล สามารถดำเนินงานได้ภายใต้ขอบเขตที่กฎหมายกำหนด ตลอดจนมีรายได้และทรัพย์สินเป็นของตนเอง เพื่อลดภาระของรัฐบาลส่วนกลางที่ไม่อาจดูแลท้องถิ่นได้ทั่วถึงและเป็นธรรมได้ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลของไทยได้รับการจัดตั้งตามพระราชบัญญัติตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537 จนถึงปัจจุบัน ปี พ.ศ. 2558 ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การที่ยังไม่สามารถตอบสนองต่อการบริการประชาชนในท้องถิ่นตามความจำเป็น และความต้องการของประชาชน ปัญหาที่เกิดมาจากการบริหารงานภายในองค์การที่ยังขาดระบบการบริหารงานที่ดี เจ้าหน้าที่ขาดประสบการณ์ บุคคลระดับสูงที่มาจากคัดเลือกตั้งขาดประสบการณ์และความรู้ในการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพ มีการขัดแย้งกันในการใช้จ่ายงบประมาณ การใช้จ่ายงบประมาณไม่สนองตอบ ทันต่อความต้องการของประชาชนที่มีความจำเป็นในแต่ละด้าน ขาดการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น โดยในแต่ละปีรัฐบาลได้จัดงบประมาณรายจ่ายเพื่อจุดหมายการบริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นจำนวนเงินสูงถึง 620,625 บาท หรือประมาณร้อยละ 27.28 ของงบประมาณทั้งหมดของประเทศ(เอกสารงบประมาณ สังเขป ปี พ.ศ. 2557) โดยหากองค์การบริหารส่วนตำบลยังขาดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง จะทำให้ในแต่ละปีงบประมาณรัฐต้องสูญเสียงบประมาณโดยไม่จำเป็นไปเป็นจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาหาแนวทางที่จะพัฒนาการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นตามหลักวิชาการบริหารจัดการ โดยการนำทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีประสิทธิภาพการบริหารงานที่สูงที่เป็นที่ยอมรับ

กันทั่วไปในประเทศต่างๆ มาปรับใช้พัฒนาองค์การองค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อให้มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในเขตพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยของการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สมมุติฐานของการวิจัย

ปัจจัยทุกปัจจัยเกี่ยวกับ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปรับองค์การ การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

1. ผลการวิจัยจะทำให้ผู้เกี่ยวข้องทราบระดับสภาพการบริหารจัดการเกี่ยวกับ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปรับองค์การ การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
2. ผลการวิจัย ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน และนำเอาองค์ประกอบการพัฒนาที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้หรือนำไปแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ มีการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลสูงขึ้น

วิธีดำเนินการวิจัย

1. การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research)
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นตัวแทนของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล 17 แห่ง ในอำเภอเมืองจังหวัดนครสวรรค์ โดยบุคลากรแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มนายกและรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล (2) กลุ่มปลัดและรองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (3) กลุ่มผู้อำนวยการส่วนองค์การบริหารส่วนตำบล และ (4) กลุ่มพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งสิ้น 397 คน [กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางการสุ่มของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970: 607-610 อ้างถึงใน สุทธิชัย ศรีไสย์, 2551: 132-133)] ที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 และใช้วิธีการเลือกสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling)
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้ในการศึกษา จำแนกออกเป็น 2 ตอนดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นสภาพภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามเลือกตอบ ได้แก่ เพศ อายุ และ ตำแหน่งงาน และ ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (5 Rating Scales) ประกอบด้วย 5 ปัจจัยคือ ก) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) ข) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ค) การเอื้ออำนาจแก่บุคลากร (People Empowerment) ง) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ จ) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) สำหรับการพัฒนาเครื่องมือ หลังจากผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมานำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน ตรวจสอบความตรง (Validity) ในด้าน เนื้อหา ภาษา ข้อความ ความหมาย และ โครงสร้าง รวมทั้งการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างเนื้อหา กับสิ่งที่ต้องการศึกษา (Item Objective Congruence: IOC) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องรวมทั้งฉบับเป็น 1.00 หลังจากนั้นได้นำไปทดสอบความเที่ยงโดยนำไปลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างจริงกับบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลไผ่สีห์ อำเภอชุมแสง จำนวน 30 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์

ความเที่ยงแบบอัลฟา (Alpha-reliability Coefficient) ทั้งฉบับเป็น 0.952 และ หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลมาได้ทั้งหมด จำนวน 397 ชุด ผู้วิจัยได้นำข้อมูลไปคำนวณ หาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงแบบอัลฟาอีกครั้งหนึ่ง ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง ทั้งฉบับเป็น 0.952

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแบบปิดทุกข้อทั้ง 4 กลุ่มใน องค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ทั้ง 17 แห่ง 397 คน โดยไปเก็บรวบรวมด้วยตนเอง และให้ ผู้ช่วยนักวิจัยที่ผ่านการชี้แนะจากผู้วิจัยและรับทราบเงื่อนไขของการวิจัยแล้ว ไปช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลให้

5. การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล ข้อมูลทั้งหมดถูกนำไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมชุดค่าสถิติสำเร็จรูปด้วย คอมพิวเตอร์ แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอนคือ **ตอนที่ 1** การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าสถิติที่ใช้ได้แก่ จำนวน (Frequency) และ ร้อยละ (Percentage) **ตอนที่ 2** การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 “ศึกษา สภาพองค์ประกอบการพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์” ค่าสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ดังนี้ $4.21 - 5.00 =$ สูงมาก $3.41 - 4.20 =$ สูง $2.61 - 3.40 =$ ปานกลาง $1.81 - 2.60 =$ ต่ำ และ $1.00 - 1.80 =$ ต่ำมาก **ตอนที่ 3** การวิเคราะห์ข้อมูลตาม วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 “วิเคราะห์ประเด็นสำคัญขององค์ประกอบการพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ จังหวัดนครสวรรค์ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้” ค่าสถิติที่ใช้ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยการ วิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) และใช้วิธีหมุนแกนอโรโธโกนอลแบบวาริแมกซ์ (Varimax Orthogonal Rotation) เพื่อสกัดตัวแปรที่ไม่สำคัญออกไป สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกตัวแปรที่สำคัญที่เกิดขึ้นจากการ หมุนแกน ตัวแปรสำคัญของแต่ละองค์ประกอบจะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor Standardized Coefficients) ตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป จึงจะถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญจริงๆ สำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 3 ตอน ผู้วิจัยได้ นำเสนอในรูปแบบ ตาราง ประกอบคำอธิบาย

ผลการวิจัย

1. ศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 “ศึกษาสภาพการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ จังหวัดนครสวรรค์” เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ สรุปได้ดังนี้

1.1 **ภาพรวมการบริหารจัดการ** พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ มีการพัฒนาเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.37 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละด้าน สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้ พลวัตการเรียนรู้ และ การปรับเปลี่ยนองค์การ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย เป็น 3.52 และ 3.46 ตามลำดับ ส่วน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และ การเฝ้าอำนาจต่อบุคลากร อยู่ใน ระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.33, 3.30, และ 3.23 ตามลำดับ

1.2 **ภาพรวมและรายละเอียดของแต่ละด้าน** สรุปได้ดังนี้

1.2.1 **ปัจจัยด้านพลวัตการเรียนรู้** พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ มีการ พัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมในด้านพลวัตการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.46 และ เมื่อพิจารณาใน รายละเอียดในแต่ละข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้ ความกระตือรือร้นเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบุคลากร ความ ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ของผู้บริหารระดับสูง การชี้แจงเกี่ยวกับการเรียนรู้ บุคลากรในระดับต่างๆ มีการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง และ การปฏิบัติงานขององค์การมีลักษณะเป็นเครือข่ายให้องค์การเกิดการเรียนรู้การปฏิบัติงานที่จะประสานกัน มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.55, 3.51, 3.47, 3.46, และ 3.35 ตามลำดับ

1.2.2 **ปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ** พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ มี การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมในด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.52 และ เมื่อ พิจารณาในรายละเอียดในแต่ละข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้ บุคลากรโดยรวมในองค์การมีความเข้าใจเกี่ยวกับ

การปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อให้การเรียนรู้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป โครงสร้างขององค์การเอื้อต่อการเรียนรู้ องค์การมีแบบแผนที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อำนาจหน้าที่ในองค์การมีความชัดเจน และ องค์การมีการสำรวจการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปแล้วนำมาพัฒนาปรับปรุงให้มีการเรียนรู้การแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.64, 3.61, 3.50, 3.50, และ 3.37 ตามลำดับ

1.2.3 **ปัจจัยด้านการเอื้ออำนาจต่อบุคลากร** พบว่า องค์การบริการส่วนตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ มีการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมในด้านการเอื้ออำนาจต่อบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.23 และ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแต่ละรายข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้ ผู้บังคับบัญชาเป็นที่เล็งเห็นที่ต่อบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ บุคลากรได้รับการอบรมเกี่ยวกับการเรียนรู้ องค์การมีโครงสร้างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เอื้อต่อการทำหน้าที่ของบุคลากร บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของตนเอง และ บุคลากรมีความรอบรู้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.33, 3.25, 3.25, 3.16, และ 3.15 ตามลำดับ

1.2.4 **ปัจจัยด้านการจัดการความรู้** พบว่า องค์การบริการส่วนตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ มีการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมในด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.30 และ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแต่ละรายข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้ มีการประชุมสัมมนาและแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ภายในองค์การ และภายนอกองค์การ บุคลากรระดับสูงตระหนักถึงความสำคัญของการ จัดการความรู้ มีความสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูล รายละเอียด ความรู้และประสบการณ์ที่องค์การเก็บรวบรวมไว้ มีองค์การ บุคลากร หรือหน่วยงานที่คอยเป็นผู้กระตุ้นให้มีการประชุม ปรึกษา และแลกเปลี่ยน ความรู้และประสบการณ์ และมีการเก็บรวบรวมความรู้และประสบการณ์จากการ ประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.47, 3.31, 3.28, 3.22, และ 3.21 ตามลำดับ

1.2.5 **ปัจจัยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี** พบว่า องค์การบริการส่วนตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ มีการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.33 และ เมื่อพิจารณาแต่ละรายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้ องค์การมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว บุคลากรมีศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยให้ การเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีความตระหนักถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้การปฏิบัติงาน องค์การมีงบประมาณพอเพียงต่อการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการจัดการเรียนรู้ให้รวดเร็ว และ องค์การมีการเก็บรวบรวมความรู้และประสบการณ์ของการ ประชุมสัมมนาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ฯลฯ ไว้ในคอมพิวเตอร์ เพื่อให้บุคลากรภายในองค์การ บุคลากรภายในองค์การ เข้าถึงข้อมูล เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการเรียนรู้การปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.42, 3.34, 3.33, 3.29, 3.27 ตามลำดับ

2. ศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 “วิเคราะห์ปัจจัยสำคัญของการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ จังหวัดนครสวรรค์ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้” พบว่า องค์ประกอบที่เกิดขึ้นจากการหมุนแกน โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ คะแนนองค์ประกอบมาตรฐาน (Factor Standardized Coefficient) ตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไปเป็นตัวแปรสำคัญ ผลจากการศึกษา เบื้องต้น พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ของการวัดความเพียงพอของข้อมูลการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีวัดแบบ ไกเซอร์-เมเยอร์-โอลกิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) มีค่าเท่ากับ 0.910 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 [Bartlett’s Test of Sphericity Approx. Chi-Square = 11167.732, df =333, and Sig.= 0.000] นอกจากนี้ยังพบว่า ข้อมูลทั้งหมด สามารถสกัดองค์ประกอบได้เป็น 5 องค์ประกอบหลัก ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 64.700 รายละเอียดเป็นไปตามตารางที่ 1 สำหรับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบมาตรฐานสรุปได้ดังนี้

1) การเอื้ออำนาจต่อบุคลากร มีประเด็นสำคัญ 5 ประเด็นจากทั้งหมด 5 ประเด็นคือ 1) บุคลากรมีความรอบรู้ในการปฏิบัติงาน (b301) 2) บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของตนเอง (b302) 3) บุคลากรได้รับการอบรมเกี่ยวกับการเรียนรู้ (b303) 4) ผู้บังคับบัญชาเป็นที่เล็งเห็นที่ต่อบุคลากรเพื่อ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (b304) และ 5) องค์การมี

โครงสร้างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เอื้อต่อการทำหน้าที่ของบุคลากร (b305) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เป็น 0.282, 0.269, 0.261, 0.229 และ 0.219 ตามลำดับ

2) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ มีประเด็นสำคัญ 4 ประเด็นจากทั้งหมด 5 ประเด็นคือ 1) องค์การมีการสำรวจการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป แล้วนำมาพัฒนาปรับปรุงให้มีการเรียนรู้การแก้ไขปัญหา (b203) 2) โครงสร้างขององค์การเอื้อต่อการเรียนรู้ (b202) 3) บุคลากรโดยรวมในองค์การมีความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อให้การเรียนรู้ตามสถานการณ์ ที่เปลี่ยนไป (b201) และ 4) องค์การมีแบบแผนที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (b204) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็น 0.332, 0.302, 0.28 และ 0.226 ตามลำดับ

3) การตระหนักถึงการเรียนรู้ มีประเด็นสำคัญ 3 ประเด็นจากทั้งหมด 5 ประเด็นคือ 1) ความกระตือรือร้นเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบุคลากร (b101) 2) มีการชี้แจงเกี่ยวกับการเรียนรู้ (b103) และ 3) องค์การมีงบประมาณพอเพียงต่อการจัดหาเทคโนโลยี เพื่อช่วยในการจัดการเรียนรู้ให้รวดเร็ว (b503) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็น 0.384, 0.354 และ 0.223 ตามลำดับ

4) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี มีประเด็นสำคัญ 3 ประเด็นจากทั้งหมด 5 ประเด็นคือ 1) องค์การมีการเก็บรวบรวมความรู้และประสบการณ์ของการประชุมสัมมนาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ฯลฯ ไว้ในคอมพิวเตอร์ เพื่อให้บุคลากรภายใน องค์การเข้าถึงข้อมูล เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการเรียนรู้การปฏิบัติงาน (b505) 2) มีองค์การ บุคลากรหรือหน่วยงานที่คอยเป็นผู้ กระตุ้นให้มีการประชุม ปรีกษา และแลกเปลี่ยน ความรู้และประสบการณ์ (b403) และ 3) มีการประชุม สัมมนา และแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ ภายในองค์ และภายนอกองค์การ (b401) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เป็น 0.368, 0.307 และ 0.269 ตามลำดับ

5) การจัดการความรู้ มีประเด็นสำคัญ 4 ประเด็นจากทั้งหมด 5 ประเด็นคือ 1) มีองค์การ บุคลากร หรือหน่วยงานที่คอยเป็นผู้กระตุ้นให้มีการประชุม ปรีกษา และ แลกเปลี่ยน ความรู้และประสบการณ์ (b403) 2) มีการประชุม สัมมนาและ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ภายในและภายนอกองค์การ (b401) 3) มีความสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูล รายละเอียด ความรู้ และ ประสบการณ์ที่องค์การเก็บรวบรวมไว้ (b404) และ 4) บุคลากรระดับสูงตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการ ความรู้ (b405) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็น 0.400, 0.307, 0.294 และ 0.249 ตามลำดับ

ตารางที่ 1 ตัวแปรที่ถูกเลือกเพื่อใช้เป็นประเด็นสำคัญในการจัดทำเป็นองค์ประกอบของการพัฒนาองค์การบริการส่วน ใต้บให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในเขตพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกประเด็นทั้ง 5 ด้าน

ที่	ประเด็นสำคัญ	Factor Loads
1. การเอื้ออำนาจต่อบุคลากร		
b301	• บุคลากรมีความรอบรู้ในการปฏิบัติงาน	0.282
b302	• บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของตนเอง	0.269
b303	• บุคลากรได้รับการอบรมเกี่ยวกับการเรียนรู้	0.261
b304	• ผู้บังคับบัญชาเป็นพี่เลี้ยงที่ดีต่อบุคลากรเพื่อ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	0.229
b305	• องค์การมีโครงสร้างอำนาจหน้าที่และความ รับผิดชอบที่ เอื้อต่อการทำหน้าที่ ของบุคลากร	0.219
2. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์		

b203	• องค์กรมีการสำรวจการเปลี่ยนแปลงของ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปแล้วนำมาพัฒนา ปรับปรุงให้มีการเรียนรู้การแก้ไขปัญหา	0.332
b202	• โครงสร้างขององค์กรเอื้อต่อการเรียนรู้	0.302
b201	• บุคลากรโดยรวมในองค์กรมีความเข้าใจเกี่ยวกับการ ปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อให้การเรียนรู้ตามสถานการณ์ ที่เปลี่ยนไป	0.280
b204	• องค์กรมีแบบแผนที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	0.226
3. การตระหนักถึงการเรียนรู้		
b102	• ความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ของ ผู้บริหารระดับสูง	0.384
b101	• ความกระตือรือร้นเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบุคลากร	0.354
b103	• มีการชี้แจงเกี่ยวกับการเรียนรู้	0.223
4. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี		
b503	• องค์กรมีงบประมาณพอเพียงต่อการจัดหาเทคโนโลยี เพื่อช่วยในการจัดการเรียนรู้ให้รวดเร็ว	0.368
b504	• ผู้บริหารมีความตระหนักถึงความสำคัญของการนำ เทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้การปฏิบัติงาน	0.307
b505	• องค์กรมีการเก็บรวบรวมความรู้และประสบการณ์ ของการประชุมสัมมนา และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ฯลฯ ไว้ในคอมพิวเตอร์ เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรเข้าถึงข้อมูล เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการ เรียนรู้การปฏิบัติงาน	0.269
5. การจัดการความรู้		
b403	• มีองค์กร บุคลากร หรือหน่วยงานที่คอยเป็นผู้ กระตุ้นให้มีการประชุม ปรึกษา และแลกเปลี่ยน ความรู้และประสบการณ์	0.400
b401	• มีการประชุม สัมมนาและแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ ภายในองค์กร และภายนอกองค์กร	0.307
b404	• มีความสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูล รายละเอียด ความรู้และประสบการณ์ที่ องค์กรเก็บรวบรวมไว้	0.294
b405	• บุคลากรระดับสูงตระหนักถึงความสำคัญของการ จัดการความรู้	0.249

อภิปรายผลวิจัย

1. การเอื้ออำนาจต่อบุคลากร มีประเด็นสำคัญ 5 ประเด็นจากทั้งหมด 5 ประเด็นคือ 1) บุคลากรมีความรอบรู้ในการปฏิบัติงาน 2) บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของตนเอง 3) บุคลากรได้รับการอบรมเกี่ยวกับการเรียนรู้ 4) ผู้บังคับบัญชาเป็นพี่เลี้ยงที่ดีต่อบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และ 5) องค์กรมีโครงสร้างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เอื้อต่อการทำหน้าที่ของบุคลากร ทั้งนี้เนื่องจากเป้าหมายหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการบริหารขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วหรือกำลังพัฒนานี้ก็ตาม แต่ปัญหาเกิดขึ้นจากบุคลากรไม่เห็นประโยชน์โดยตรงที่จะเกิดกับตัวเอง บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปใช้ในการปฏิบัติงานได้น้อย ขาดความต่อเนื่องในความมุ่งมั่นที่จะให้การสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือโครงการ ทั้งในระดับผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเกิดจากการไม่ใช่งานประจำที่มีความผูกพันต้องรับผิดชอบ ผู้รับผิดชอบมีงานประจำที่ต้องรับผิดชอบ ส่งผล

กระทบต่อการจัดทำและติดตามผล และขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร การจัดการความรู้ซึ่งอาจไม่ได้มีการสำรวจความต้องการของบุคลากร เป็นสาเหตุให้บุคลากรไม่มีความรู้สึกผูกพันที่จะเข้ามามีส่วนร่วม แนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้ ขาดการประเมินและติดตามผลการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม แม้จะมีการประเมินหลังการอบรมแต่ไม่ได้เป็นการประเมินที่เชื่อมโยงเข้ากับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากการใช้ความรู้ที่ได้จากการอบรมของผู้เรียน ทำให้ไม่สามารถใช้ผลการประเมินเพื่อติดตามการเรียนรู้ของผู้เรียนและปรับปรุงหลักสูตรได้ ขาดกระบวนการในการออกแบบหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรใช้วิธีนำเนื้อหามาประกอบเข้ากันโดยไม่มี การตั้งข้อกำหนดเกี่ยวกับความต้องการในการเรียนของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนเกิดความเบื่อหน่ายเนื่องจากเนื้อหาของหลักสูตรไม่ตรงกับกับความต้องการ ไม่มีการฝึกอบรมแก่สมาชิกคณะทำงาน ทำให้สมาชิกทำหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดแผนปฏิบัติการในแต่ละขั้นตอนขาดความรู้และทักษะในการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้แผน ปฏิบัติการขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลและช่วงเวลาที่จัดอบรมหรือเรียนรู้มักไม่เอื้ออำนวยต่อการเข้าร่วมฟัง จึงจำเป็นต้องเพิ่มจำนวนครั้งในการอบรม หรือจัดการอบรมตามสถานที่ปฏิบัติงานจริงของแต่ละหน่วยงาน เพิ่มรูปแบบการอบรม

2. การปรับเปลี่ยนองค์กรมีประเด็นสำคัญ 4 ประเด็นจากทั้งหมด 5 ประเด็นคือ 1) องค์กรมีการสำรวจการเปลี่ยนแปลงของ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป แล้วนำมาพัฒนา ปรับปรุงให้มีการเรียนรู้การแก้ไขปัญหา 2) โครงสร้างของ องค์กรเอื้อต่อการเรียนรู้ 3) บุคลากรโดยรวมในองค์กรมีความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อให้การเรียนรู้ตาม สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และ 4) องค์กรมีแบบแผนที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจาก องค์กรก็เช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะกระแสโลกาภิวัตน์ของยุค สารสนเทศได้ส่งผลกระทบอย่างรุนแรง ต่อองค์ ประกอบด้านต่างๆ ขององค์กรให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงขึ้น ได้แก่ ด้าน โครงสร้าง (Structure) มีลักษณะเปลี่ยนไปเป็นแบบแนวนอนมากขึ้น เกิดรูปแบบโครงสร้างใหม่ๆ มีการเน้นการใช้ทีมงาน และ องค์กรแบบไร้พรมแดน องค์ประกอบของประชากร (Demographic) ประกอบด้วยคนทำงานที่มาจากต่าง วัฒนธรรมมากขึ้น ช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานเก่า กับพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น เกิดจริยธรรมใหม่ของการทำงาน (New work ethic) โดยความ จงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานจะลดลง เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมในการทำงานมากขึ้น การเรียนรู้และองค์ความรู้ (Learning and knowledge) องค์กรจะมีพนักงานที่เป็นผู้มีความรู้และมีความรู้สูงขึ้น องค์กรจะเปลี่ยนไปเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ (Learning organization) ที่ทุกคนต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีและการ

เข้าถึงสารสนเทศ (Technology and access to information) มีเทคโนโลยีทรงประสิทธิภาพเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เกิดวิธีการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึง และการใช้สารสนเทศร่วมกันได้รวดเร็วมากขึ้น เน้นเรื่องความยืดหยุ่น (Emphasis on flexibility) กล่าวคือ องค์กรต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พนักงานของ องค์กรต้องมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นได้สูงเช่นกัน ต้องพร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Fast-paced change) อันเนื่องมาจากภาวะไม่แน่นอน ในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น มีกลยุทธ์อยู่ 6 ประการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ได้แก่ ให้การศึกษาและใช้การสื่อความหมาย (Education & communicating) การสื่อ ความหมายช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงเหตุผล ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้ลดการต่อต้านลง กลยุทธ์นี้มีความเชื่อพื้นฐานว่า สาเหตุที่พนักงานต่อต้านมาจากการได้รับข้อมูลผิดหรือเพราะการอ่อนประชาสัมพันธ์ ดังนั้นเมื่อให้ข้อมูลอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ความเข้าใจก็มีความชัดเจนขึ้น ต่อต้านก็จะหมดไป นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงานนับว่าสำคัญ เพราะ ก่อให้เกิดความเชื่อถือและไว้วางใจต่อกันมากขึ้น ซึ่งถ้าขาดเงื่อนไขดังกล่าว การเปลี่ยนแปลงก็ยากที่จะสำเร็จ การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นเรื่องยากที่คนซึ่งมีส่วนร่วมตัดสินใจให้มีการเปลี่ยนแปลงจะออกมาต่อต้านต่อสิ่งที่ตนทำ ดังนั้นก่อนทำการ เปลี่ยนแปลงใดๆ ต้องเชิญคนที่เห็นว่าต่อต้านให้เข้ามาอยู่ในกระบวนการตัดสินใจ นอกจากนี้ถ้าผู้นั้นมีความเชี่ยวชาญ และได้ ใช้ความสามารถดังกล่าวเข้าร่วม ในฐานะบุคคลสำคัญของงานด้วยแล้ว นอกจากผู้นั้นจะไม่ต่อต้านแล้วยังมีความผูกพันมากขึ้น จนทำให้การตัดสินใจเปลี่ยนแปลงมีผลดียิ่งขึ้น แต่ก็มีข้อเสียเชิงลบได้เหมือนกัน เช่น อาจได้ข้อมูลที่มีคุณภาพต่ำและต้องใช้ เวลา การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนต่างๆ (Facilitation and support) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจหยิบยื่นความช่วยเหลือให้

เพื่อลดการต่อต้านให้น้อยลง เช่น กรณีพนักงานรู้สึกกลัวและมีความกระวนกระวายใจต่อการเปลี่ยนแปลงสูง ควรจัดให้มีบริการให้คำปรึกษา และการบำบัดช่วยเหลือ ให้การฝึกอบรมใหม่ ให้ศึกษาดูงานเพื่อปรับตัว เป็นต้น ใช้การเจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถใช้แลกเปลี่ยนระหว่างสิ่งที่มีค่ากับการไม่ต่อต้าน เช่น การให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น แต่ข้อเสียคือ สิ้นเปลือง ไม่ยุติธรรม คนอื่นใช้ การใช้กลวิธีปรุงแต่งข้อเท็จจริงและการดึงมาเป็นพวก (Manipulation and co-optation) การใช้กลวิธีนี้ได้แก่ การปรุงแต่งข้อเท็จจริงให้น่าสนใจเชื่อถือตาม จนลดการต่อต้านลง ส่วนการดึงเข้ามาเป็นพวก (Co-optation) เป็นวิธีดึงดูดใจและให้มีส่วนร่วมด้วยวิธีการ เช่น อาจซื้อ (Buy off) ผู้นำที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยการให้ผลตอบแทนพิเศษ และให้มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงโดยทำแบบลับๆ ทั้งนี้ถ้าหากความลับเกิดรั่วไหลให้คนอื่นทราบว่าคุณคนกำลังถูกกลอุบาย จะทำให้ความเชื่อถือของคนเหล่านั้นต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะหมดไปทันที ใช้การข่มขู่บังคับ (Coercion) ต่อผู้ที่ต่อต้าน เช่น ขู่ว่าจะย้าย จะไม่ได้รับการส่งเสริมความก้าวหน้า จะถูกประเมินผลงานให้ต่ำลงหรือจะระงับตำแหน่งในหนังสือรับรอง เป็นต้น วิธีนี้ควรหลีกเลี่ยงและใช้เป็นวิธีสุดท้ายเมื่อใช้วิธีอื่นหมดแล้วแต่ไม่ได้ผล

3. พลวัตการเรียนรู้ มีประเด็นสำคัญ 3 ประเด็นจากทั้งหมด 5 ประเด็นคือ 1) ความกระตือรือร้นเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบุคลากร 2) มีการชี้แจงเกี่ยวกับการเรียนรู้ และ 3) องค์กรมีงบประมาณพอเพียงต่อการจัดหาเทคโนโลยี เพื่อช่วยในการจัดการเรียนรู้ให้รวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทยักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกายังคงแข่งขันกันหาวิธีบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้ สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหาวิธีในการดึงความรู้ ออกจากตัวบุคคลและการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด อุปสรรคที่มีกพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้คือพฤติกรรม "การหวงความรู้" และวัฒนธรรม "การไม่ยอมรับในตัวบุคคล" หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้การบริหารจัดการความรู้ก็มีใช้เรื่องยากจนเกินไป ทำให้เพิ่มพูนความรู้ที่ลึกซึ้งขึ้นเรื่อยๆ ในระดับที่ง่ายที่สุด ชุมชนนักปฏิบัติคือ คนกลุ่มเล็กๆ ซึ่งทำงานด้วยกันมาระยะหนึ่ง มีเป้าหมายร่วมกันและต้องการที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์จากการทำงาน กลุ่มดังกล่าวมักจะไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งโดยองค์กร เป็นกลุ่มที่เกิดจากความต้องการทางสังคม และความพยายามที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจ ไม่มีการกำหนดไว้ในแผนภูมิโครงสร้างองค์กร และอาจจะมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกับผู้นำองค์กร ในหนึ่งองค์กร อาจจะมีชุมชนนักปฏิบัติจำนวนมากและคนคนหนึ่งจะเป็นสมาชิกในหลายชุมชน ชุมชนนักปฏิบัติมีความสำคัญอย่างไร เครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิด ความพอใจ และพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน ลักษณะที่ไม่เป็นทางการ จะเอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างความรู้ใหม่ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ คำว่าปฏิบัติ หรือ practice ใน CoP ชี้จุดเน้นที่การเรียนรู้ซึ่งได้รับการทำงาน เป็นหลัก เป็นแ่งมุมเชิงปฏิบัติ ปัญหาประจำวัน เครื่องมือใหม่ๆ พัฒนาการในเรื่องงาน วิธีการทำงานที่ได้ผลและไม่ได้ผล การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก สร้างความรู้ และความเข้าใจได้มากกว่าการเรียนรู้จากหนังสือหรือการฝึกอบรมตามปกติ เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการซึ่งมีสมาชิกจากต่างหน่วยงาน ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดีกว่าการสื่อสารตามโครงสร้างที่เป็นทางการ ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ

4. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีประเด็นสำคัญ 3 ประเด็นจากทั้งหมด 5 ประเด็นคือ 1) องค์กรมีการเก็บรวบรวมความรู้และประสบการณ์ของการประชุมสัมมนาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ฯลฯ ไว้ในคอมพิวเตอร์ เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรเข้าถึงข้อมูล เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการเรียนรู้การปฏิบัติงาน 2) มีองค์กร บุคลากร หรือหน่วยงานที่คอยเป็นผู้กระตุ้นให้มีการประชุม ปรึกษา และแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ และ 3) มีการประชุม สัมมนาและแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ ภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning technology) โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น โดยการจัดการความรู้เป็นความสามารถของกระบวนการภายในองค์กรที่จะคงไว้ซึ่งความรู้ที่เกิดจากบุคลากร เช่น การถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหรือทดลองเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ขององค์กรตามประสบการณ์และความรู้ ตลอดจนการสร้างความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นแนวทางในการสร้างนวัตกรรมเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะความรู้เป็นสิ่งที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ ความรู้สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้แบบนามธรรม (Tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งมีได้ถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรโดยง่าย เช่น ทักษะการทำงาน งานฝีมือ การคิดเชิงวิเคราะห์ และ ความรู้แบบรูปธรรม (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมและถ่ายโอนได้โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา การบันทึกเป็นคู่มือ หรือวิธีการปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร การจัดการความรู้ เป็นแนวทางหนึ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดการขับเคลื่อนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนและปฏิบัติงานอันเกิดจากการเก็บ การจัดระบบและพัฒนาความรู้และสรรสร้างให้เป็นนวัตกรรม โดยนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) เข้ามาช่วยจัดการ ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและเข้าถึงได้อย่างกว้างขวาง

5. การจัดการความรู้ มีประเด็นสำคัญ 4 ประเด็นจากทั้งหมด 5 ประเด็นคือ 1) มีองค์กร บุคลากร หรือหน่วยงานที่คอยเป็นผู้กระตุ้นให้มีการประชุม ปรึกษา และแลกเปลี่ยน ความรู้และประสบการณ์ 2) มีการประชุม สัมมนาและแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ ภายในองค์กร และภายนอกองค์กร 3) มีความสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูล รายละเอียด ความรู้และประสบการณ์ที่องค์กรเก็บรวบรวมไว้) และ 4) บุคลากรระดับสูงตระหนักถึงความสำคัญของการ จัดการความรู้ ทั้งนี้เนื่องจากการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภทคือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พร สวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Know-ledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่า เป็นความรู้แบบรูปธรรม เพราะว่าการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว เนื่องจากเชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิด เริ่มดำเนินการโดยรีเข้าไปที่ความรู้คือ เริ่มที่ความรู้ นี้คือความผิดพลาดที่พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญคือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และ นิยามผลสัมฤทธิ์ออกเป็น 4 ส่วนคือ (1) การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า ของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น ของพนักงาน และ ความต้องการของสังคมส่วนรวม (2) การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ (3) ชีตความสามารถ (Competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร และ (4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูงหมายถึง การ

ทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเองที่ร่วมกันสร้างเองสำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะสมต่อสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการเรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย โดยความเป็นชุมชนในที่ทำงาน การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง นี่คือหลุมพรางข้อที่ 1 ของการจัดการความรู้ เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิด เอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้เทียม หรือ ปลอม เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามีจัดการความรู้ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้เป็นก้าวแรก ถ้าก้าวถูกทิศทาง ถูกวิธี ก็มีโอกาสำเร็จสูง แต่ถ้าก้าวผิด ก็จะเดินไปสู่ความล้มเหลว ตัวกำหนดที่สำคัญคือแรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้

ข้อเสนอแนะ

1. ด้านนโยบายและการปฏิบัติ

องค์ประกอบของการพัฒนาองค์การบริการส่วนตำบลให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในเขตพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์จะเป็นตัวสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์การที่พร้อมจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในองค์การ ในการบริหารความสำเร็จ จำเป็นต้องขยายผลจากการทำให้วิสัยทัศน์และนโยบายมีความชัดเจนขึ้น ซึ่งจะเพิ่มความกระตือรือร้นขององค์กรในการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ และเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์การ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ขององค์การ ขึ้นกับความสามารถของบุคลากรในองค์การ ในการเรียนรู้ถึงสถานการณ์ แนวคิด เทคนิคการดำเนินงาน นวัตกรรม และเทคโนโลยีต่างๆ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งกันและกันภายในองค์การ จำเป็นต้องสร้างตัวเร่งในขับเคลื่อนให้สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้อย่างยั่งยืนและมีภูมิคุ้มกัน ซึ่งต้องตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเรียนรู้ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และ ระดับองค์การ หากแต่ระดับของการลงมือเรียนรู้อาจยังไม่เป็นระบบที่สมบูรณ์ ก็ไม่ควรริเริ่มที่จะพัฒนาองค์การ อย่าปล่อยให้เหตุการณ์บางอย่างหรือกฎกติกาภาครัฐมาบีบบังคับให้ต้องเรียนรู้เพื่อตัวเอง เพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์การ บุคลากรทุกระดับต้องตระหนักและร่วมมือกันพัฒนาองค์การ ต้องร่วมกันเพิ่มศักยภาพความสามารถในการสร้างสรรค์อนาคตขององค์การอย่างต่อเนื่อง ความพร้อมในทุกด้านตั้งแต่ผู้บริหารที่ให้การสนับสนุน มีผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ในการให้คำปรึกษาและบุคลากรระดับปฏิบัติการที่มีคุณภาพ อีกทั้งโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบและเครือข่ายก็เอื้ออำนวย ดังนั้นความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวไปข้างหน้าจะเป็นด้วยดี

2. ด้านวิจัยเพิ่มเติมและต่อยอด

การวิจัยครั้งนี้มีเวลาจำกัด ยังไม่สามารถครอบคลุมถึงองค์กรในระดับภูมิภาคและของประเทศ หากมีความประสงค์จะนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปปฏิบัติในระดับอื่น โดยอาจนำแนวคิดของประกอบขององค์การพัฒนาองค์การบริการส่วนตำบล ให้เป็นองค์ การแห่งการเรียนรู้ในลักษณะเป็นเครือข่ายที่ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญห้าประการ ได้แก่ พลวัตการ เรียนรู้ การปรับ เปลี่ยนองค์การ การเอื้ออำนาจต่อบุคลากร การจัดการความรู้ และ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยการวิจัยในทุกภูมิภาคและองค์กรรวมของประเทศต้องตระหนักถึงความผันแปรและน้ำหนักความสำคัญขององค์ประกอบของการพัฒนา องค์การบริการส่วนตำบลให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุก ภูมิภาคและองค์กรรวมของประเทศ

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2547). *พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546*. ฉะเชิงเทรา: ประสานมิตร.
- กระทรวงมหาดไทย (2540). *พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 5 พ.ศ.2546*. กรุงเทพมหานคร.
- จรัส สุวรรณมาลา. (2539). *สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลศักยภาพและทางเลือกสู่อนาคต*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (แผนธุรกิจ). รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นิตยา แสนศิริ และคณะ. (2555). *กลยุทธ์การพัฒนากองกร์แห่งการเรีียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลห้วยแห้ง อำเภอกำแพงคอย จังหวัดสระบุรี*. รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2549). *การพัฒนากองกร์เพื่อการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพมหานคร: วิทย์ไพบูลย์ พรินติ้ง.
- มรรยาท รุจิวิชญ์. (2550). *การพัฒนากองกร์ด้วยกระบวนการ CQI*. กรุงเทพมหานคร: สำนักเสริมศึกษาและบริการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). *คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546*. กรุงเทพมหานคร: สิริบุตรการพิมพ์.
- สุทธนู ศรีไสย์. (2551). *สถิติประยุกต์สำหรับงานวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสาวลักษณ์ อุโมงค์. (2552). *แนวทางในการพัฒนากองกร์ปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นองค์กรแห่งการเรีียนรู้ ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนตำบลสันทราย อำเภอมือง จังหวัดเชียงราย*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง(แผนธุรกิจ). รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Beckhard, R. (2005). "Organization development: Strategies and models." *Reading*, (p.9.) Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.
- Campbell, J. P. & Beaty, E (1977). "On the nature of organizational effectiveness". *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. Edited by Goodman, Paul S. and Pennings, Johannes M. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Deming, W. E. (1991). *Out of the crisis*. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Deming, W. E. (1994). *Management Review*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: A systems approach to quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. (2002). (2002). *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill.
- Nanus, Burt. (1992). *Visionary leadership*. San Francisco, California: Jossey - Bass Inc. Publishers.
- Nonaka, I. (2000). *Classic work: Theory of organization knowledge*. Creation.
- Ulrich, D. (2005). *The HR scorecard: Linking people, strategy, performance*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.